

# Handreichung zur wirkungsorientierten Projektplanung und zum Monitoring

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung und Überblick</b>	2
<b>1. Wirkungsgefüge und Indikatorenkatalog als Rahmen für die wirkungsorientierte Projektplanung</b>	2
1.1 Die Ebenen des Wirkungsgefüges	2
1.2 Der Indikatorenkatalog	3
2. Wie plane ich mein Projekt wirkungsorientiert?	3
2.1 Die Projektplanungsübersicht ausfüllen	3
2.2 Projektbeschreibung ausfüllen	5
3. Wirkungsgefüge für das Alumni-Programm AA und BMZ inkl. SDG-Alumniprojekte	6
4. Indikatorenkatalog für das Alumni-Programm AA und BMZ inkl. SDG-Alumniprojekte	8

## Einleitung und Überblick

Für eine erfolgreiche Zielerreichung der Förderprogramme und Projekte baut der DAAD auf das Wirkungsorientierte Monitoring (WoM). Als antragstellende Hochschule stellen Sie in Förderprogrammen mit WoM die angestrebten Wirkungen und Wege der Zielerreichung Ihres Projekts dar. Weitergehende Informationen zum WoM und seinem Mehrwert für die Hochschulen und den DAAD finden Sie in diesem [Video](#).

Für die Ausarbeitung Ihres Projektantrages sollten Sie zuerst die Handreichung WoM lesen, bevor Sie die Projektplanungsübersicht und die Projektbeschreibung ausfüllen.

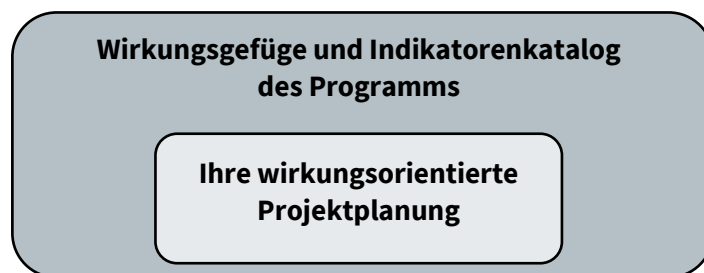
Nach einer kurzen Einführung zu den Grundlagen von WoM stellen wir Ihnen die wichtigsten Schritte vor, mit denen Sie Ihr Projekt wirkungsorientiert planen. Als Grundlage hierzu finden Sie das Wirkungsgefüge und den Indikatorenkatalog des Förderprogramms im zweiten Teil der Handreichung.

Für die Antragstellung mit wirkungsorientierter Projektplanung sehen Sie auch dieses [Video](#).

Antworten zu den wichtigsten Fragen zum WoM finden Sie in den [FAQ zum Wirkungsorientierten Monitoring](#).

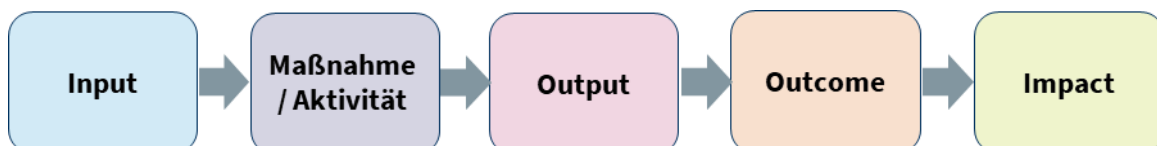
## 1. Wirkungsgefüge und Indikatorenkatalog als Rahmen für die wirkungsorientierte Projektplanung

Den Rahmen für Ihre wirkungsorientierte Projektplanung bilden das Wirkungsgefüge (siehe 3) und der Indikatorenkatalog (siehe 4) des Förderprogramms. Das Wirkungsgefüge dient der **Veranschaulichung der Förderlogik** des Programms und stellt die Ziele dar, die der DAAD mit dem Programm erreichen möchte. Der Indikatorenkatalog verdeutlicht, wie der DAAD die Wirksamkeit des Programms überprüft.



### 1.1 Die Ebenen des Wirkungsgefüges

Das Wirkungsgefüge besteht aus fünf Wirkungsebenen:



#### Längerfristige Wirkungen (Impacts)

Die Impacts beschreiben die angestrebten längerfristigen, direkten oder indirekten Wirkungen eines Programms.

### Ziele (Outcomes)

Auf der Outcome-Ebene sind die kurz- und mittelfristigen Wirkungen (= Programmziele) definiert, die der DAAD mit seinem Förderprogramm erreichen möchte. Die Programmziele resultieren aus der Nutzung der Outputs und leisten einen Beitrag zur Erreichung der Impacts.

### Ergebnisse (Outputs)

Auf der Output-Ebene sind die angestrebten Ergebnisse, Dienstleistungen und Veränderungen (Outputs) dargestellt, die aus den Maßnahmen / Aktivitäten resultieren und einen Zwischenschritt hin zu den Programmzielen (Outcomes) bilden.

### Maßnahmen / Aktivitäten

Die Maßnahmen / Aktivitäten eines Programms entsprechen den förderfähigen Maßnahmen, die in einem Förderprogramm vorgesehen sind (s. Förderrahmen). Die Durchführung der Maßnahmen / Aktivitäten führt zu den Programmergebnissen (Outputs).

### Inputs

Zur Umsetzung von Maßnahmen / Aktivitäten wird ein Input benötigt. Zum Input gehören die Zuwendung des DAAD sowie personelle, fachliche und infrastrukturelle Ressourcen des Zuwendungsempfängers, ggf. des Weiterleitungsempfängers und/oder weiterer Partner.

## 1.2 Der Indikatorenkatalog

Den im Wirkungsgefüge benannten Inputs, Maßnahmen / Aktivitäten, Ergebnissen (Outputs) und kurz- und mittelfristigen Wirkungen bzw. Zielen (Outcomes) sind Programmindikatoren zugeordnet, die im Indikatorenkatalog aufgelistet sind (siehe 4). Durch die strukturierte Abfrage der Programmindikatoren in den jährlichen Sachberichten überprüft der DAAD die Wirksamkeit seiner Förderprogramme. Gleichzeitig sind die Ergebnisse wichtige Grundlage für die Programmsteuerung.

### Hinweis:

Ein Indikator ist eine Variable oder ein Faktor (quantitativer oder qualitativer Natur), welcher in Form eines einfachen und verlässlichen Instruments die Veränderungen, die durch eine Maßnahme bewirkt wurden, misst und wiedergibt.

## 2. Wie plane ich mein Projekt wirkungsorientiert?

Bei der **wirkungsorientierten Projektplanung** planen Sie von den angestrebten Projektzielen (Outcomes) über die angestrebten Projektergebnisse (Outputs) hin zu den Maßnahmen / Aktivitäten.

### 2.1 Die Projektplanungsübersicht ausfüllen

Ihre wirkungsorientierte Projektplanung stellen Sie in der **Projektplanungsübersicht** dar. Die tabellenartige Projektplanungsübersicht bildet die Wirkungslogik Ihres Projekts ab. Wichtig ist eine **kurze und übersichtliche Darstellung**, indem Sie jeweils konkrete Projektziele (Outcomes), Projektergebnisse (Outputs) und Maßnahmen/Aktivitäten benennen<sup>1</sup>. Orientieren Sie sich gerne an einem [Beispiel der Projektplanungsübersicht](#).

Bei der Projektplanung verfügen Sie über Gestaltungsspielraum hinsichtlich der Formulierung Ihrer Ergebnisse (Outputs) und Ziele (Outcomes) sowie der Wege der Zielerreichung; die Projektziele müssen dabei mit den im Wirkungsgefüge genannten Programmzielen konsistent sein.

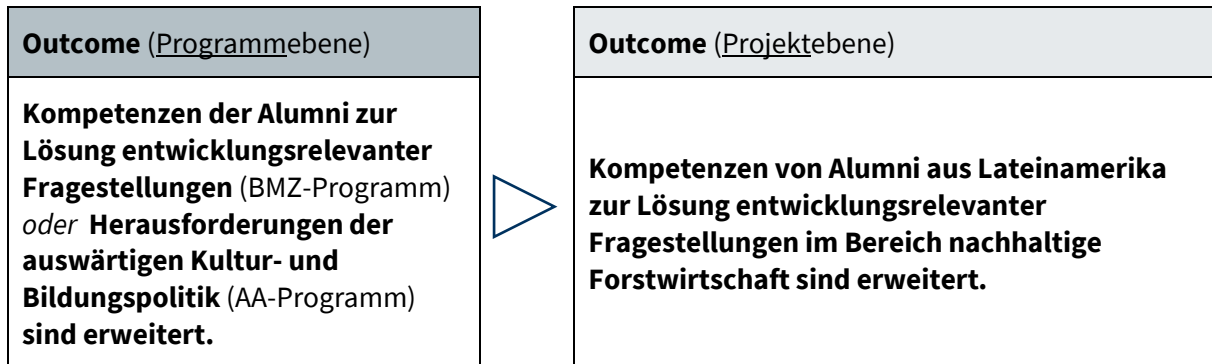
---

<sup>1</sup> Sie müssen keine Impacts für Ihr Projekt formulieren.

Sie gehen bei Ihrer wirkungsorientierten Projektplanung folgendermaßen vor:

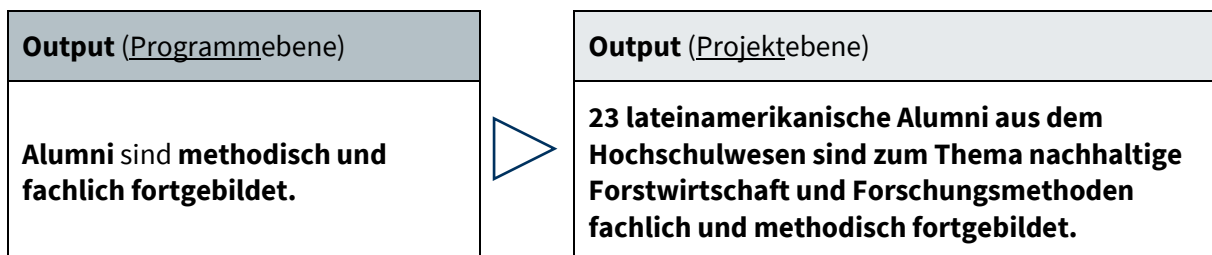
a) Im ersten Schritt formulieren Sie die **Projektziele (Outcomes)**. Ausgehend von den Programmzielen (im Wirkungsgefüge) spezifizieren Sie Ihre angestrebten Projektziele.

#### Beispiel 1: Spezifizierung eines Projektziels (Outcome)



b) Im zweiten Schritt formulieren Sie die **Projektergebnisse (Outputs)**. Angestrebte Ergebnisse (Outputs) sind sichtbar und quantifizierbar. Ausgehend von den Ergebnissen (Outputs) auf Programmebene spezifizieren Sie Ihre angestrebten Ergebnisse (Outputs) (z.B. welche Hochschulen, welcher Studiengang, etc.).

#### Beispiel 2: Spezifizierung eines Projektergebnisses (Output)



c) Im dritten Schritt legen Sie auf Grundlage der Projektkonzeption **für jedes projektspezifische Output jeweils 1 bis 2 aussagekräftige Indikatoren** fest.

- **Spezifizierung:**  
 Programmindikatoren, die für Ihr Projekt zutreffend sind, können Sie für Ihre Zwecke spezifizieren. Sie können bei Bedarf auch eigene Indikatoren formulieren. Formulieren Sie die Projektindikatoren nur für die wesentlichen Aspekte der Outputs des Projekts.  
Hinweis: Für die Outcomes (Projektziele) werden im Alumni-Programm keine Projektindikatoren definiert, ihre Definition beschränkt sich im Alumni-Programm auf die Outputs.
- **Wertbestückung:**  
 Legen Sie für alle Indikatoren fest, wie viel von etwas in welchem Zeitrahmen im Projekt eingesetzt, umgesetzt und erreicht werden soll (**Wertbestückung**). Nur so ist eine Überprüfung der Zielerreichung möglich. Anhaltspunkte zur Wertbestückung liefern Erfahrungswerte aus ähnlichen Projekten, Vorgaben Ihrer Hochschule oder auch der Dialog mit Partnern und Experten.

Achten Sie darauf, dass die Indikatoren für Ihr Projekt den **SMART-Kriterien** entsprechen:

- Specific:** präzise und eindeutig hinsichtlich der Qualität und Quantität  
(Wer? Was? Wie?)
- Measurable:** mit angemessenem Aufwand und zu angemessenen Kosten messbar
- Attainable:** Zielvorgabe im gegebenen Rahmen realistisch erreichbar
- Relevant:** aussagekräftig hinsichtlich der intendierten Veränderungen
- Time-Bound:** zeitlich festgelegt

### Beispiel Spezifizierung/Wertbestückung eines Indikators für ein Projektergebnis (Output)

<b>Output</b> (Programmebene)		<b>Output</b> (Projektebene)
Alumni sind <b>methodisch</b> und <b>fachlich</b> fortgebildet.	▷	<b>23 lateinamerikanische Alumni aus dem Hochschulwesen sind zum Thema nachhaltige Forstwirtschaft und Forschungsmethoden fachlich und methodisch fortgebildet.</b>
<b>Indikator</b> (Programmebene)		<b>Indikator</b> (Projektebene)
<p><b>Anzahl</b> der Alumni, die an einer Fort- und Weiterbildung teilgenommen haben, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Art der Qualifizierung</b> (z.B. fachlich, didaktisch)</li> <li>• <b>Geschlecht</b></li> <li>• <b>Anzahl</b> der Alumni, die im Evaluationsbogen angeben, durch eine Fort- und Weiterbildung <b>Wissen erworben bzw. ausgebaut</b> zu haben.</li> </ul>	▷	<p><b>Mindestens 23 Alumni aus Lateinamerika</b> wurden durch ein <b>5-tägiges Fortbildungsseminar</b> im <b>Bereich Forstwirtschaft fachlich</b> qualifiziert, davon <b>mindestens 7 Frauen</b>.</p> <p>Min. 10 Alumni beteiligen sich mit eigenen Fachvorträgen am Programm des 5-tägigen Fortbildungsseminars.</p> <p><b>Mindestens 70 Prozent der Teilnehmenden</b> geben im Evaluationsbogen an, durch die Fort- und Weiterbildung <b>Wissen im Bereich Forstwirtschaft erworben bzw. ausgebaut</b> zu haben.</p>

d) Benennen Sie im vierten Schritt die **Informationsquellen** und **Methoden**, die für die Erhebung der Daten zur Messung der Indikatoren notwendig sind. Sehen Sie hierzu auch das [Beispiel der Projektplanungsübersicht](#).

e) Nennen Sie abschließend in der letzten Spalte die zentralen Annahmen und Risiken. Halten Sie die Beschreibung kurz. Ein Beispiel für eine Annahme zur Einführung eines neuen Studiengangs ist, dass die formalen Anforderungen der Partneruniversität zur Einführung eines Masterstudiengangs erfüllt sein müssen und die fristgerechte Zustimmung aller Gremien vorliegen muss. Ein Risiko diesbezüglich ist, dass die Entscheidungsprozesse innerhalb der Partneruniversität ggf. langwierig sind und kaum beeinflusst werden können.

## 2.2 Projektbeschreibung ausfüllen

In der Projektbeschreibung beschreiben Sie Ihr Projekt in fachlich-inhaltlicher Hinsicht sowie die Maßnahmen / Aktivitäten in Bezug auf die Ziele Ihres eigenen Projekts. Dabei berücksichtigen Sie die Wirkungslogik, Programmziele und Auswahlkriterien. Weiterhin erstellen Sie einen Zeitplan für Ihr Projekt.

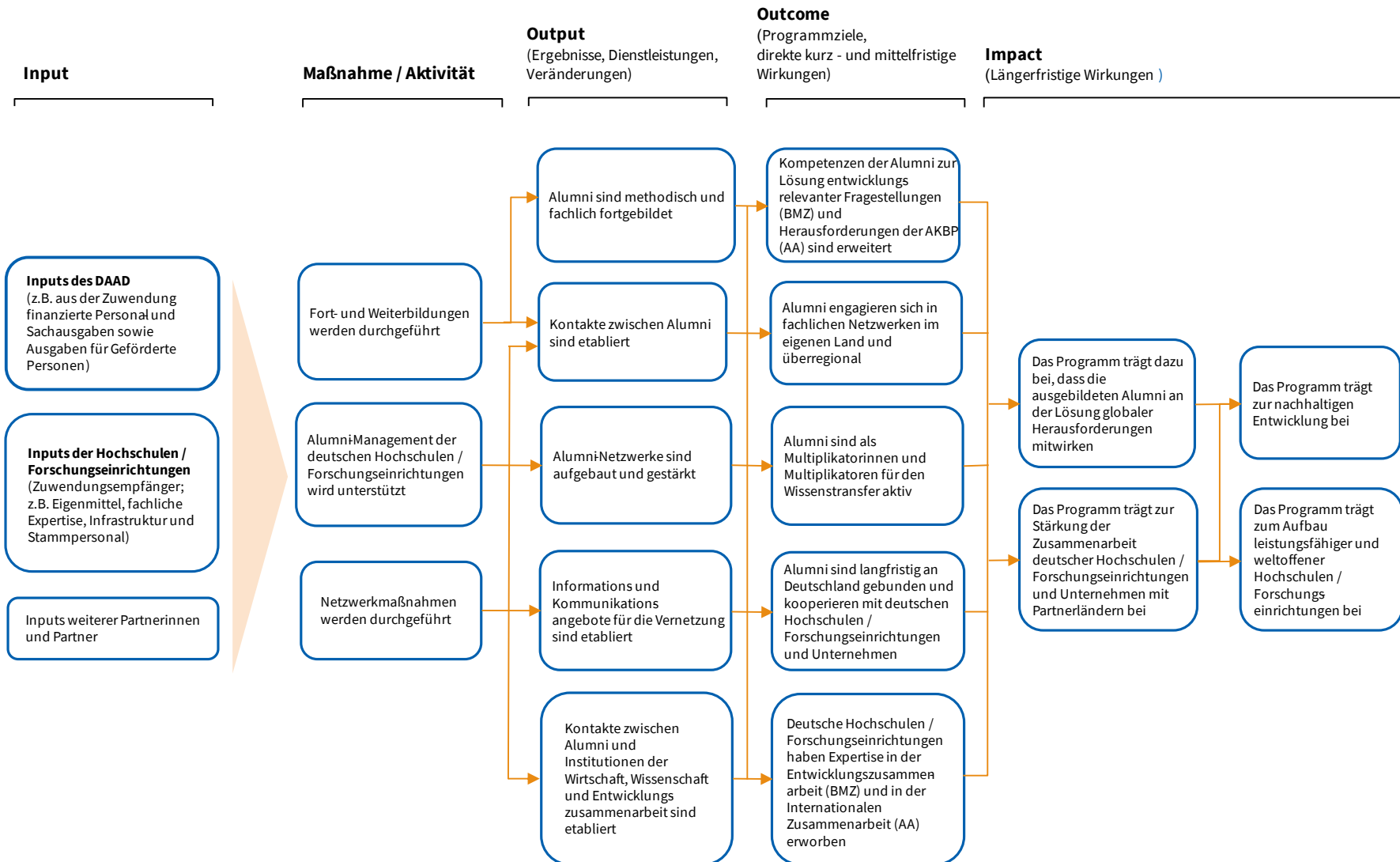
Die wirkungsorientierte Projektplanung wird mit dem **Auswahlkriterium 1** „Bezug des Projekts zu den Programmzielen (gemäß Wirkungsgefüge) sowie wirkungsorientierte Planung mit Indikatoren, die die SMART-Kriterien erfüllen“ bei der Begutachtung berücksichtigt.

Checkliste zum Auswahlkriterium der wirkungsorientierten Projektplanung:

- ✓ Klarer Bezug zwischen den **Projektzielen** (Outcomes) und -ergebnissen (Outputs)
- ✓ Klarer Bezug des **Projekts** zu den **Programmzielen** (Outcomes) und den **Programmergebnissen** (Outputs)
- ✓ Die Projektbeschreibung legt nachvollziehbar dar, welche Maßnahmen / Aktivitäten im zeitlichen Verlauf realisiert werden sollen und wie diese zu den **projektspezifischen** Ergebnissen (Outputs) und Zielen (Outcomes) beitragen
- ✓ **Projektspezifische** Indikatoren entsprechen den SMART-Kriterien

### **3. Wirkungsgefüge für das Alumni-Programm zur Fortbildung und Bindung internationaler Alumni aus Entwicklungsländern (BMZ) und aus Industrieländern (AA) sowie für die SDG-Alumniprojekte für Deutschland-Alumni aus Entwicklungsländern (BMZ)**

# Wirkungsgefüge Alumni-Programm AA und BMZ und SDG-Alumniprojekte



## 4. Indikatorenkatalog für das Alumni-Programm zur Fortbildung und Bindung internationaler Alumni aus Entwicklungsländern (BMZ) und aus Industrieländern (AA) sowie für die SDG-Alumniprojekte für Deutschland-Alumni aus Entwicklungsländern (BMZ)

Für das Alumni-Programm und die SDG-Alumniprojekte wurden die folgenden **Programmindikatoren** festgelegt, zu denen der DAAD im Rahmen der jährlichen Sachberichtslegung der Hochschulen Daten abfragt. Diese Daten dienen der Programmsteuerung durch den DAAD sowie der Rechenschaftslegung.

### Maßnahmen / Aktivitäten und zugeordnete Programmindikatoren

Maßnahme / Aktivität	Indikator
Fort- und Weiterbildungen werden durchgeführt	Anzahl der durchgeführten Fort- und Weiterbildungen, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel / Thema</li> <li>• Veranstaltungsort / Land</li> <li>• Dauer (in Tagen)</li> <li>• Format (z.B. Workshops, Sommerschulen, Exkursionen)</li> <li>• Art der Qualifizierung (z.B. fachlich, überfachlich)</li> </ul>
	Anzahl der Teilnehmenden der Fort- und Weiterbildungen, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Herkunft nach Regionen</li> <li>• Beschäftigungssektor (z.B. Wissenschaft, Wirtschaft)</li> </ul>
Alumni-Management der deutschen Hochschulen / Forschungseinrichtungen wird unterstützt	Anzahl der DAAD-finanzierten Stellenanteile (VZÄ), die an den beteiligten Hochschulen / Forschungseinrichtungen für das Alumni-Management eingesetzt werden, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeitsbereich (z.B. Projektkoordination, Administration)</li> <li>• Art des Personals</li> </ul>
	Höhe der DAAD-finanzierten Ausgaben (in Euro) für Prospekte und Informationsmaterialien für Alumni
	Höhe der DAAD-finanzierten Ausgaben (in Euro) für den Aufbau und die Pflege von Internet-Angeboten für Alumni
Netzwerkmaßnahmen werden durchgeführt	Anzahl der durchgeführten Netzwerkmaßnahmen, differenziert nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• Titel / Thema</li> <li>• Veranstaltungsort / Land</li> <li>• Dauer (in Tagen)</li> <li>• Format (z.B. Workshops, Sommerschulen, Exkursionen)</li> </ul>



	<p>Anzahl der Teilnehmenden der Netzwerkmaßnahmen, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht</li> <li>• Herkunft nach Regionen</li> <li>• Beschäftigungssektor (z.B. Wissenschaft, Wirtschaft)</li> </ul>
--	--

### Programmergebnisse (Outputs) und zugeordnete Programmindikatoren

Output	Indikator
Alumni sind methodisch und fachlich fortgebildet	Anzahl der Alumni, die angeben, durch eine Fort- und Weiterbildung im Alumni-Programm Wissen erworben bzw. ausgebaut zu haben
Kontakte zwischen Alumni sind etabliert	<p>Anzahl der ausgetauschten Kontaktdaten von Alumni während der Veranstaltungen im Alumni-Programm, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktperson (z.B. andere Alumni)</li> <li>• Art des künftigen Kontakts (z.B. fachlich, mit Kooperationsabsicht)</li> </ul>
Alumni-Netzwerke sind aufgebaut und gestärkt	<p>Anzahl der fachlichen Netzwerke, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status (z.B. unverändert, erweitert)</li> <li>• Aktive Beteiligung externer Akteure nach Bereich (z.B. Wirtschaft)</li> <li>• fachlicher Schwerpunkt</li> <li>• regionaler Schwerpunkt</li> <li>• Zentrale Aufgaben / Aktivitäten des Netzwerks</li> <li>• Entwicklungsrelevanz</li> </ul>
	<p>Anzahl der Teilnehmenden, die Mitglieder im Alumniportal Deutschland sind, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliedschaft vor der Teilnahme</li> <li>• Mitgliedschaft direkt nach der Teilnahme</li> </ul>
	Anzahl der teilnehmenden deutschen Hochschulen / Forschungseinrichtungen, die ihre Alumni-Strategie (weiter-)entwickelt haben
	<u>Qualitative Beschreibung</u> der (Weiter-)Entwicklung der Alumni-Strategie der deutschen Hochschule / Forschungseinrichtung
Informations- und Kommunikationsangebote für die Vernetzung sind etabliert	<p>Anzahl der Informationsangebote, die von den Hochschulen / Forschungseinrichtungen für die Vernetzung etabliert wurden, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art (z.B. Webseiten, Newsletter)</li> </ul>
Kontakte zwischen Alumni und Institutionen der Wirtschaft, Wissenschaft und	<p>Anzahl der ausgetauschten Kontaktdaten von Alumni während der Veranstaltungen, differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontaktperson (z.B. Vertreter der Wirtschaft, Wissenschaft, EZ)</li> </ul>

Entwicklungszusammenarbeit sind etabliert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art des künftigen Kontakts (z.B. fachlich, mit Kooperationsabsicht)</li> </ul>
---	---

### Programmziele (Outcomes) und zugeordnete Programmindikatoren

Outcome	Indikator
Kompetenzen der Alumni zur Lösung <u>entwicklungsrelevanter Fragestellungen</u> (BMZ) und Herausforderungen der <u>AKBP</u> (AA) sind erweitert	Anzahl der Alumni, die unmittelbar nach Programmteilnahme angeben, ihre Lösungskompetenzen für <u>entwicklungsrelevante Fragestellungen</u> erweitert zu haben (BMZ)
	Anzahl der Alumni, die unmittelbar nach Programmteilnahme angeben, ihre Lösungskompetenzen für <u>Herausforderungen der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik (AKBP)</u> erweitert zu haben (AA)
Alumni engagieren sich in fachlichen Netzwerken im eigenen Land und überregional	Anzahl der Alumni, die unmittelbar nach Programmteilnahme angeben, dass sie in fachlichen Netzwerken mit anderen Alumni aktiv sein wollen
Alumni sind als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für den Wissenstransfer aktiv	Anzahl der Alumni, die unmittelbar nach Programmteilnahme angeben, dass sie zum Thema der Veranstaltung als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aktiv sein wollen
Alumni sind langfristig an Deutschland gebunden und kooperieren mit deutschen Hochschulen / Forschungseinrichtungen und Unternehmen	Anzahl der Alumni, die unmittelbar nach Programmteilnahme angeben, dass sie auch zukünftig weiter in Kontakt mit deutschen Hochschulen / Forschungseinrichtungen stehen wollen
	Anzahl der Alumni, die unmittelbar nach Programmteilnahme angeben, dass sie auch zukünftig weiter in Kontakt mit deutschen Unternehmen stehen wollen
	<u>Qualitative Beschreibung</u> der Kontakte zwischen Alumni und deutschen Unternehmen
Deutsche Hochschulen / Forschungseinrichtungen haben <u>Expertise in der Entwicklungszusammenarbeit</u> (BMZ) und in der <u>Internationalen Zusammenarbeit</u> (AA) erworben	Zugewinn an <u>Expertise in der Entwicklungszusammenarbeit</u> beim Projektteam der deutschen Hochschule / Forschungseinrichtung (BMZ)
	<u>Qualitative Beschreibung</u> , inwieweit sich die deutschen Hochschulen / Forschungseinrichtungen vermehrt mit <u>entwicklungsrelevanten Fragestellungen</u> befassen (z.B. in Lehrveranstaltungen, Seminararbeiten, Abschlussarbeiten, durch die Veröffentlichung von Publikationen oder im Rahmen der Strategie der Hochschule / Forschungseinrichtung)
	Zugewinn an <u>Expertise in Internationaler Zusammenarbeit / AKBP</u> beim Projektteam der deutschen Hochschule / Forschungseinrichtung (AA)

	<p><u>Qualitative Beschreibung</u>, inwieweit sich die deutschen Hochschulen / Forschungseinrichtungen vermehrt mit <u>internationaler Zusammenarbeit / AKBP</u> befassen (z.B. in Lehrveranstaltungen, Seminararbeiten, Abschlussarbeiten, durch die Veröffentlichung von Publikationen oder im Rahmen der Strategie der Hochschule / Forschungseinrichtung)</p>
--	---